

**TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN HOITOHENKILÖKUNNAN
TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ**

Ranta Pirita

2583494

Kandidaatintutkielma,

352114A 6 op

Hoitotieteen ja

terveyshallintotieteen

tutkimusyksikkö

Terveystieteiden tutkinto-ohjelma

Terveystieteiden tutkinto-ohjelma

Oulun yliopisto

Syyskuu 2019

Oulun yliopisto

LKT, Hoitotieteen ja Terveystieteiden tutkimusyksikkö, Terveystieteiden
tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Ranta Pirita:

Transformationaalinen johtaminen hoitohenki-
lökunnan työhyvinvointia edistävänä tekijänä

Kandidaatin tutkielma 26 sivua

Syyskuu 2019

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata transformationaalisen johtamisen yhteyttä hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata viimeaikaisten tutkimusten perusteella sitä, miten transformationaalinen johtaminen näyttäytyy työyhteisön arjessa hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku suoritettiin maaliskuussa 2019 neljään eri tietokantaan: PubMed, Scopus, CINAHL ja Medic. Lisäksi suoritettiin manuaalinen haku. Hakutulosten rajauksessa käytettiin ennalta määriteltyjä sisäänotto- ja poissulkukriteereitä. Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valikoitui viisi alkuperäistutkimusta, jotka on julkaistu vuosina 2010- 2019. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella transformationaalisella johtamisella on selkeä positiivinen yhteys hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. Transformationaalinen johtaminen on ihmiskeskeistä johtamista, joka keskittyy työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ja keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Transformationaalinen johtaminen lisää työntekijän psykososiaalisia voimavaroja, motivoi ja sitouttaa sekä vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Transformationaalisessa johtamisessa korostuvat motivoiva johtaminen, johtajan hyvät yhteistyökyky- ja vuorovaikutustaidot, tuen antaminen sekä johtajan näkyvyys työyhteisön arjessa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että transformationaalisella johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa hoitohenkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä työilmapiiriin ja työolosuhteisiin monin eri tavoin.

Asiasanat: Transformationaalinen johtaminen, työhyvinvointi

Sisältö

Tiivistelmä

1 JOHDANTO	
2 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN OSANA TYÖHYVINVOINTIA	2
2.1 Työhyvinvointi	2
2.2 Transformationaalinen johtaminen	5
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	8
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	9
4.1 Aineiston keruu	9
4.2 Aineiston analyysi	11
5 TULOKSET	13
5.1 Transformationaalinen johtaminen hoitohenkilökunnan näkökulmasta	13
5.2 Transformationaalinen johtaminen työyhteisön näkökulmasta	14
5.3 Transformationaalinen johtaminen johtamisen näkökulmasta	15
6 POHDINTA	17
6.1 Tutkimustulosten tarkastelua	17
6.2 Luotettavuuden arviointi	19
6.3 Johtopäätökset	21
6.4 Jatkotutkimusehdotukset	22
LÄHTEET	23
LIITTEET	

Liite 1. Yhteenvedo kirjallisuuskatsauksessa mukana olevista artikkeleista

1 JOHDANTO

Suomen terveydenhuoltojärjestelmä läpikäy parhaillaan mittavia uudistuksia ja muutoksia, joilla pyritään laadukkaiden sosiaali- ja terveyspalvelujen turvaamiseen. Vaikka Sote- uudistuksen toimeenpanon valmistelu on tällä hallituskaudella lopetettu, eivät sosiaali- ja terveydenhuollon haasteet ole kuitenkaan kadonneet taustasyiden vallitessa edelleen. Sosiaali- ja terveyspalvelujen on myös jatkossa vastattava ihmisten tarpeisiin ja yhteiskunnan muutoksiin. Tämä vaatii onnistuakseen hyvää johtamista. Johtamisosaamisen ja -käytäntöjen uudistaminen on välttämätöntä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellisten ja toiminnallisten uudistusten toteuttamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.) Muutokset koskevat kaikkia sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteleviä, mutta erityisten haasteiden edessä ovat johtotehtävissä työskentelevät henkilöt varmistaessaan uusien toimintamallien ja palvelurakenteiden käyttöönoton sekä uudenlaisen työkuulttuurin syntymisen. Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksessa (2013) johtaminen mainitaan yhtenä kehitysalueena. Johtamisen kehittämiseen on tärkeää panostaa, sillä hyvällä johtamisella voidaan mahdollistaa organisaatiossa sujuva toiminta, henkilöstön hyvinvointi sekä hyvä työilmapiiri. Johtamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa sosiaali- ja terveyspalveluiden vaikuttavuutta ja saatavuutta sekä edistää henkilöstön työhyvinvointia uudistuvissa toimintaympäristöissä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019).

Työhyvinvoinnista ja työelämän laadusta on käyty lisääntyneesti keskustelua 2000-luvulta alkaen. Meneillään olevat yhteiskunnalliset muutokset sekä toimintamallien uudistukset ovat vaikuttaneet muun muassa työn fyysiseen toimintaympäristöön, työtapoihin ja työsuhteisiin. Työehdot ovat kiristyneet työaikojen ja työn sisältöjen samalla jatkuvasti muuttuessa. (Työterveyslaitos 2019). Työntekijältä vaaditaan sekä itsensä johtamisen taitoja että rajojen asettamista muun muassa työajan ja työmäärän suhteen. Riskien painopiste siirtyy psykososiaalisten tekijöiden suuntaan. Työn hajanaisuus, jatkuvat muutokset, henkinen työkuormitus, suurien tietomäärien käsittely ja monitehtäväympäristöt kuormittavat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015). Halavan ja Pantzarin (2010) mukaan vuosituhaten vaihteessa tapahtuneen työkuulttuurin muutoksen myötä suhtautuminen työsuhteeseen näyttää muuttuneen myös työntekijän näkökulmasta. Op-

timaalinen työsuhde ei enää ole elämän kestävä, vaan selvästi lyhyempi ja vähemmän sitova. Muun muassa pienenevien ikäluokkien ja maahanmuuton myötä työvoiman rakenne muuttuu työn arvojen samalla muokkautuessa. Työn välinearvo korostuu ja työssä vietetyllä ajalla asetetaan selkeästi aiempaa suurempia mielekkyyksivaatimuksia. Myös tästä näkökulmasta johtamiseen kohdistuu merkittäviä haasteita; kuinka niin sanottuja kuluttajakansalaisia johdetaan? (Halava & Pantzar 2010).

Jatkuvat uudistukset ja muutokset asettavat haasteita esimiehille sekä luovat uusia vaatimuksia johtamisosaamiselle. Työn muuttuminen sekä ruumiillisesti että henkisesti intensiivisemmäksi on vaikuttanut negatiivisesti paitsi työhyvinvointiin myös ihmisten yleiseen elämänlaatuun työn ulkopuolella. (Halava & Pantzar 2010). Kannustavalla ja henkilöstön toimintaa tukevalla johtamisella on suora yhteys työyhteisön hyvinvointiin ja työmotivaatioon (Työterveyslaitos 2019). Organisaatiotason johtajuudelta vaaditaan uutta, laaja-alaista otetta, jolloin hyvän johtajuuden merkitys korostuu entisestään. On sekä ammatillisesti että potilashoidon näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää vastata näihin vaatimuksiin tukemalla henkilökuntaa sopeutumaan muutoksiin. Transformationaaliset johtajat nähdään avainasemassa vahvan hoitotyön johtamisen laadun kehittämisessä (Shaughnessy ym. 2018).

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista on tutkittu viime vuosina yhä intensiivisemmin sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Tutkimusta on tehty useista eri näkökulmista ja tutkimuksia erilaisista johtamismenetelmistä ja johtamistyyleistä on tehty paljon (Vesterinen ym. 2012, Shaughnessy ym. 2018). Hoitotyön johtajien ja henkilöstön käsityksiä transformationaalisesta johtamisesta on tutkittu suhteessa hoitajien työtyytyväisyyteen (Shaughnessy ym. 2018, Tomey 2009), henkilökunnan terveyteen ja työhyvinvointiin (Tomey 2009) sekä voimaantumiseen ja työuupumukseen. (Vesterinen ym. 2012). Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että transformationaalinen johtaminen on yksi merkittävimpiä näkökulmia johtamisteorioiden joukossa. Etenkin muutoskeskeisessä organisaatiokulttuurissa transformationaalista johtamista pidetään yhtenä tehokkaimmista johtamistyyleistä, koska sen nähdään olevan inspiroivaa ja visionääristä muutosjohtamista (Kolari 2010).

Suorittaessani aineistohakua löysin tieteellisiä tutkimuksia transformationaalisen johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä lähes yksinomaan kansainvälisistä tietokannoista. Suomessa aiheen tutkimus on rajoittunut pro gradu-tutkimuksiin eikä väitöskirjoja aiheesta ole juurikaan löydettävissä. Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen transformationaalisen johtamisen yhteyttä työyhteisön työhyvinvointiin koska transformationaalinen johtaminen korostuu ajankohtaisissa muutosjohtamiseen sekä työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa. (Vesterinen ym. 2012, Kolari 2010). Panostamalla hoitohenkilöstön työssä jaksamiseen voidaan varmistaa laadukkaan hoitotyön toteutuminen myös tulevaisuudessa. (Hewko ym. 2015.) Mikäli organisaatiot haluavat ylläpitää hoitohenkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista, sekä vaikuttaa työilmapiiriin ja työolosuhteisiin, tulisi organisaatioiden panostaa transformationaalisen johtamismenetelmän koulutuksen lisäämiseen. Olisi yhteiskunnallisesti sekä tieteellisesti merkityksellistä tutkia transformationaalisen johtamisen yhteyttä työyhteisön työhyvinvointiin kotimaisessa hoitotyön kontekstissa. Jatkossa tuloksia voidaan hyödyntää transformationaalisen johtamisen lisäämiseksi hoitotyössä sekä hoitotyön johtajien johtamiskoulutuksen kehittämisessä.

2 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN OSANA TYÖHYVINVOINTIA

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on hyvin laaja-alainen käsite jolle on useita erilaisia määritelmiä tarkasteltavasta näkökulmasta riippuen. Yleisen määritelmän mukaan työhyvinvointi on henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä sekä työkokemuksesta alkunsa saava työntekijän positiivisen tunteen tila. (Laine 2013). Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa henkilöstön kokiessa työn mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi. (Työterveyslaitos 2019).

Aikaisemmissa työhyvinvointitutkimuksissa työhyvinvointia on tarkasteltu pääosin sen negatiivisten vaikutusten, esimerkiksi stressin, työuupumuksen, työperäisen masennuksen ja vastaavien työpahoinvointia ilmentävien työntekijän tilojen kautta (Laine ym. 2016.) Työn voimavaratekijöiden merkitys on noussut esille erityisesti 2000-luvulla positiiviseen psykologian termin yleistymisen myötä. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa huomiota on kiinnitetty aiempaa enemmän aiheen kokonaisvaltaisempaan tarkastelutapaan osana laajempaa toimintaympäristöä. Tuoreimmissa tutkimuksissa on haluttu nostaa esille yksilön hyvinvointia tukevia työn piirteitä ja ominaisuuksia sekä nähdä työ osana ihmisen kokonaishyvinvoinnin lisääntymistä. Eskolan mukaan positiivisten voimavaratekijöiden merkityksen korostuminen voidaan nähdä vastareaktiona edellä viitatuille ongelmalähtöiselle lähestymistavalle. Ongelmien syntyä voidaan ennaltaehkäistä ja hyvinvointia edistää tukemalla ihmisten voimavaroja ja vahvuuksia. (Eskola ym. 2017.)

Työhyvinvoinnin käsitteistö on muuttunut ja laajentunut viime vuosikymmenten aikana huomattavasti. (Laine ym. 2016). Aikaisemmin painopiste oli pääosin fyysisissä työtehtävissä ja huomio kiinnitettiin työturvallisuuteen ja työkykyyn. Nykyään työtehtävät

sisältävät enemmän henkistä työtä, johon ei kuulu fyysistä kuormitusta. Henkisissä teki-
joissa korostuu esimerkiksi motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri. (Eskola ym. 2017, Laine
ym. 2016). Työtyytyväisyyttä, työkykyä ja työterveyttä on arvioitu jo pitkään erilaisten
mittareiden avulla mutta mikään näistä ei vastaa tämän hetkistä, laaja-alaista työhyvin-
voinnin käsitettä vaikka ne ilmiönä liittyvätkin toisiinsa. (Laine ym. 2016). Nykyään
työhyvinvoinnin käsite liitetään tyypillisesti yksilön subjektiivisen hyvinvoinnin koke-
mukseen työssä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoin-
nin tilaa, johon vaikuttavat yksilön terveys ja työkyky, työ, ja työn konteksti sekä laa-
jemmin ymmärrettynä työympäristö ja työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnanta-
japolitiikka. (Laine 2013.)

Laineen mukaan työhyvinvoinnin kokemus rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämän
tilanteiden ja kokonaishyvinvoinnin kanssa ollen herkkä vaihteluille sitä määrittävien
tekijöiden muuttuessa. Subjektiivista näkemystä työhyvinvoinnista ohjaavat yksilön
aikaisemmat kokemukset sekä arvosidonnaisten vastuun, vallan ja erilaisten intressien
vaikutus (Laine ym. 2016). Ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi heijastuu vahvasti
työelämään. Esimerkiksi elämäntavat sekä työ- ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan
vaikuttavat työhyvinvointiin ja työkykyyn (Aura & Ahola, 2016). Vaikka työntekijä
vastaakin itse vapaa-ajantoiminnastaan, määrittelee työnantaja vaatimuksillaan työn ja
vapaa-ajan rajat asettamalla realistisia odotuksia. Lammen ym. (2015) mukaan hyvin-
voinnin kokemuksiin vaikuttaa merkittävästi se, oletetaanko työntekijöiden olevan ta-
voitettavissa myös työajan ulkopuolella ja vievän työasioita kotiin (Lampi ym. 2015)

Yksilön kokeman hyvinvoinnin lisäksi on välttämätöntä huomioida myös työyhteisön
hyvinvointi. Työhyvinvoinnissa voidaan siten erottaa sekä yksilö- että organisaatiotaso.
Työyhteisötasolla työhyvinvointia tulkitaan kollektiivisesti sosiaalisessa ja kulttuurises-
sa kontekstissa ja työhyvinvointiin liittyvät esimerkiksi luottamus, avoimuus, suvaitse-
vaisuus, rohkeus, rehellisyys sekä myönteinen työilmapiiri. Työyhteisön hyvinvoinnissa
tyypillinen kiinnostuksen kohde on sen yhteys työyhteisön tuottavuuteen (Laaksonen
2008). Työhyvinvointiin tai vastaavasti työpahoinvointiin liittyvät mittarit ovat tyypilli-
sesti organisaatiotasoisia, esimerkiksi sairauspoissaolotilastot. (Laine ym. 2016). Työ-

hyvinvointia voidaan tarkastella myös vaikutusten kautta. Työhyvinvointi vaikuttaa sekä suoraan että välillisesti työn tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja työyhteisöön sekä erityisesti sairastavuuteen ja työkykyyn. (Laine ym. 2016.) Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019). Terveystila ja työkyky ovat sekä työhyvinvoinnin tulosmuuttujia että samanaikaisesti myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kausaalisyhteys on siten kaksisuuntainen. (Eskola ym. 2017).

Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa monin eri tavoin. Tutkimusten mukaan työn merkitystä ja mielekkyyttä lisäävinä keinoina korostuu etenkin osallistumis-, vaikuttamis- sekä kehittymismahdollisuuksien lisääminen. Näiden on todettu lisäävän työhyvinvoinnin osalta keskeisiä onnistumisen, mielekkyyden ja hyvinvoinnin kokemuksia. Myös vahva yhteisöllisyyden kokemus sekä esimiehen palautetta antava toiminta sekä arvostava ja kannustava johtamistyyli liittyvät työhyvinvoinnin kokemuksiin merkittävästi. (Eskola ym. 2017.) Työntekijän on tärkeää olla tietoinen myös työn tavoitteista. Työn tulee olla riittävän haasteellista, sen lisätessä mielenkiintoa ja ylläpitäessä kokemusta työntekijän pätevyydestä ja osaavuudesta, niin omissa kuin muidenkin silmissä. Jokaisen työntekijän toive on saada hyväksyntää sekä tuntea tekevänsä arvokasta ja hyvää työtä (Hakanen 2005, Laine ym. 2016).

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan moninaista kokonaisuutta, johon liittyy useita eri tekijöitä ja jonka jokainen ihminen kokee omalla tavallaan. Työhyvinvointiin vaikuttaa paitsi työhön ja työpaikkaan liittyvät tekijät, myös esimerkiksi perhe, henkilökohtainen elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. Työhyvinvointi voidaan nähdä työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tuloksena (Hakanen 2005).

2. 2 Transformationaalinen johtaminen

Johtaminen on perinteisesti luokiteltu ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Tämän perinteisen luokittelun on viime aikoina todettu vanhentuneen ja ihmisten johtamisen käsitteen on korvannut nykyaikaisempi ja laajempi johtajuuden käsite. 1980-luvulla johtajuutta ryhdyttiin tarkastelemaan erilaisilla, useita tekijöitä huomioivilla malleilla yksittäisten lähestymistapojen sijaan. (Vesterinen 2013.) Tarkasteltaessa maailmanlaajuisesti hoitotyön johtajien johtamistyylitutkimusta 1990-luvulta lähtien on vallitsevaksi tarkastelunäkökulmaksi todettu johtamistyylien tarkastelu suhteessa moniulotteiseen johtamisen malliin sen tarjotessa perinteisiä lähestymistapoja laajemman näkökulman johtamiseen. Moniulotteisen johtamisen mallissa johtamistyylit on jaoteltu transformaaliseen, transaktionaaliseen ja laissez faire (antaa mennä) -johtamistyyliihin (Burns 1978, Bass 1985, Vesterinen 2013.)

Transformationaalinen johtaminen syntyi pyrkimyksenä johtamisen syvälliseen ymmärtämiseen. (Marshall ym. 2016). Transformationaalisen johtamisen oppi-isänä pidetään yhdysvaltalaista James Burnsia. Burns julkaisi vuonna 1978 teoksen Leadership, jossa hän jakoi johtamistyylit perinteiseen eli transaktionaaliseen sekä transformationaaliseen johtamistyyliin. Transaktionaalisessa johtamisessa keskeistä on johtajan ja työntekijän työsuoritukseen ja rahalliseen palkitsemiseen liittyvä suhde. Transformationaalinen johtaminen sen sijaan tarkoittaa syvempää kanssakäymistä, jossa johtajat ja työntekijät vahvistavat toistensa motivaatiota ja moraalia (Burns 1978).

Transformationaalinen johtaminen voidaan nähdä prosessina, jonka avulla johtajat pyrkivät vaikuttamaan alaisiinsa sitouttamalla heidät organisaation yhteisiin tavoitteisiin seurannan ja motivoinnin avulla (Burns 1978, Marshall ym 2016). Burnsin johtamismalli korostaa moraalista näkökulmaa, sillä mallin mukaan johtajat sitoutuvat alaisiinsa yhteisten tavoitteiden, motiivien ja arvojen kautta. Transformationaalinen johtaminen onkin Burnsin mukaan moraalisella tasolla ihmistä kohottavaa johtamista, jossa tavoitellaan yhdessä arvoja, jotka ovat korkeampia kuin yksittäisten ihmisten ihanteet ja

päämäärät (Kolari 2010). Johtaja nostaa alaistensa tietoisuutta toiminnan tavoitteista ja arvoista ja ohjaa niiden keinojen käyttöön, joilla nämä voidaan saavuttaa. Näin toimien johtaja ohjaa alaisensa ylittämään alkuperäiset tavoitteet ja nostaa heidän sisäsyntyistä motivaatiotaan. (Bass 1985; Marshall ym. 2017.)

Bass (1985) on jatkanut Burnsian transformationaalisen mallin kehittäjänä. Bassin mukaan transformationaalinen johtaja laajentaa johtamisen vuorovaikutusta oman johtamiskäyttäytymisensä avulla (Bass & Avolio 1994). Tällöin johtaja ei kaihda myöskään konflikteja työyhteisössä, vaan pyrkii sen sijaan hyödyntämään alaistensa arvorakenteissa syntyviä jännitteitä ja ohjaa niiden avulla alaistensa yksilöllisten merkitysrakenteiden muodostumista (Bass 1985). Yksinkertaistaen transformationaalinen johtaminen voidaan määritellä visiosuuntautuneeksi muutosjohtamiseksi, joka koostuu viidestä eri johtamisulottuvuudesta. Nämä ovat johtajan luottamusta rakentava toiminta ja luottamusta herättävät ominaisuudet sekä työntekijöiden innostaminen, yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen kannustaminen. (Bass & Avolio 1994.)

Bass on esitellyt empiiristen tutkimusten pohjalta transformationaaliseen johtamiseen perustuvan kokonaisvaltaisen johtamisen mallin, jonka neljä ulottuvuutta ovat idealisoiva johtaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilön huomioon ottaminen. Idealisoiva johtaminen näyttäytyy johtajan omistautuessa työlleen uhrauksia tehden ja samalla luottamusta rakentaen. Inspiroivana esimerkkinä toimiessaan herättää hän työntekijöissä halun samaistua johtajaan ja siten sitoutua organisaatioon. Inspiroivan motivaation lähteenä puolestaan toimii työn merkityksellisyys ja haastavuus. Älyllinen stimulaatio toteutuu johtajan rohkaistessa alaisia innovatiivisuuteen ja luovaan ongelmanratkaisuun kyseenalaistaessa vanhoja tapoja. Työntekijän tarpeista lähtevä yksilöllinen tuki on yksilön huomioon ottamista parhaimmillaan. (Bass & Avolio 1994.) Johtajalla on kyky kohdella jokaista tasa-arvoisesti, mutta heidät silti yksilönä huomioiden toimien samalla alaisilleen valmentajana tai mentorina. (Bass & Avolia 1994; Vesterinen 2013).

Transformationaalinen johtaja pyrkii ihmisten käyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin muutokseen vuorovaikutusprosessin avulla eikä tavoittele alaistensa hallintaa tai pakot-

tamista (Bass & Avolia 1994). Johtajan tärkein ominaisuus tässä johtamistavassa on hänen karismansa, jonka avulla hän rakentaa luottamusta alaisiin. Hän uskoo ihmisten mahdollisuuksiin, jakaa haastavia tehtäviä ja sitouttaa näin heidät kokonaisvaltaisemmin työhön ja organisaatioon. Johtaja toimii roolimallina ja sitoutuu myös itse tavoitteisiin (Sydänmaanlakka 2004.) Transformationaalinen johtamistapa painottaa henkilökohtaista ja sisäistä motivaatiota ruokkivaa johtamista. Transformationaalinen johtaminen perustuu käsitykseen, että todellinen johtajuus muuttaa prosessia johdettavaan suuntaan sekä asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. (Burns 1978.)

Transformationalisesta johtamisesta käytetään kirjallisuudessa useita eri nimityksiä. Transformationaalista johtamista nimitetään usein myös muutosjohtamiseksi, sillä termi transformaatio tarkoittaa suomennettuna muutosta, muuttumista. Muutosjohtamisella nähdään olevan useita yhtymäkohtia transformationaaliseen johtamiseen, jota pidetään syvälliseen muutoksen tähtäävänä teoriana sen pyrkiessä jatkuvaan muutokseen vakauden ja kontrolloinnin sijaan. (Gromov & Brandt 2011). Transformationaalista johtajuutta voidaan kuvailla myös syväjohtamisena, jossa johtamistyylin perustana on itseohjautuvuus ja palaute. Johtajan tärkeänä roolina nähdään pyrkimys lisätä alaistensa syvää tietoisuutta organisaation tavoitteista. Syväjohtamisen toimintaperiaatteet pohjautuvat Bassin kokonaisvaltaisen johtamisen malliin (Bass & Avolia 1994, Nissinen 2004). Sekä transformationaalisen johtamisen että syväjohtamisen määritelmistä on havaittavissa käsitys myönteisestä ihmiskuvasta sekä johtamisen yhteys ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastella millainen yhteys transformationaalisella johtamisella on työyhteisön työhyvinvointiin.

Tutkielman tavoitteena on kartoittaa viimeaikaisten tutkimusten perusteella sitä, miten transformationaalinen johtaminen näyttäytyy työyhteisön arjessa työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksella haetaan vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten transformationaalinen johtaminen ilmenee hoitohenkilökunnan työhyvinvointia edistävänä tekijänä?
2. Miten transformationaalinen johtaminen ilmenee hoitotyön johtajien työhyvinvointia edistävänä tekijänä?
3. Miten transformationaalinen johtaminen ilmenee työyhteisön työhyvinvointia edistävänä tekijänä?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joka kokoaa aikaisempaa tietoa sen kuvailua ja jäsentynyttä tarkastelua varten (Kangasniemi ym. 2013). Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista muodostaa kokonaiskuva tietystä aihealueesta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus perustuu tutkimuskysymykseen, johon etsitään vastausta yhdistämällä eri tutkimusten tuloksia. (Suhonen ym.2016, Kangasniemi ym. 2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsauksessa etenee vaiheittain tutkimuskysymyksen muodostamisesta aineiston valitsemiseen ja siitä edelleen kuvailun rakentamiseen ja tuotetun tuloksen tarkastelemiseen. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan aineistolähtöistä ja pyrkii ilmiön ymmärtämiseen sekä tunnistamaan ristiriitaisuuksia tai ongelmia valitusta aihealueesta. (Kangasniemi ym. 2013, Niela-Vilen & Hamari 2016).

4.1 Aineiston keruu

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku toteutettiin maaliskuussa 2019 neljään eri tietokantaan, jotka olivat PubMed, Scopus, CINAHL ja Medic. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotokriteerit olivat; 1) artikkeli käsitteli transformationaalista johtamista ja sen yhteyttä työyhteisön työhyvinvointiin, 2) artikkeli oli julkaistu vuosina 2010 -2013, 3) artikkeli oli suomen- tai englanninkielinen, 4) artikkeli oli vertaisarvioitu alkuperäinen tutkimusartikkeli ja 5) artikkelin tiivistelmä ja koko teksti ovat saatavilla sähköisessä muodossa. Poissulkukriteereitä olivat; 1) artikkeli ei käsitellyt transformationaalista johtamista ja sen yhteyttä työyhteisön työhyvinvointiin, 2) artikkeli oli julkaistu ennen vuotta 2010, 3) artikkeli oli muun kuin suomen- tai englanninkielinen, 4) artikkeli ei ollut vertaisarvioitu alkuperäistutkimus ja 5) artikkelin tiivistelmä ja koko teksti ei ollut vapaasti saatavilla sähköisessä muodossa.

Kirjallisuushaun hakutermeiksi määriteltiin transformationaaliseen johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät termit. Testihakuja tehtiin eri hakusanayhdistelmillä ja lopulliseksi hakusanoiksi valikoituivat termit, jotka on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tietokantahauissa käytetyt hakusanat.

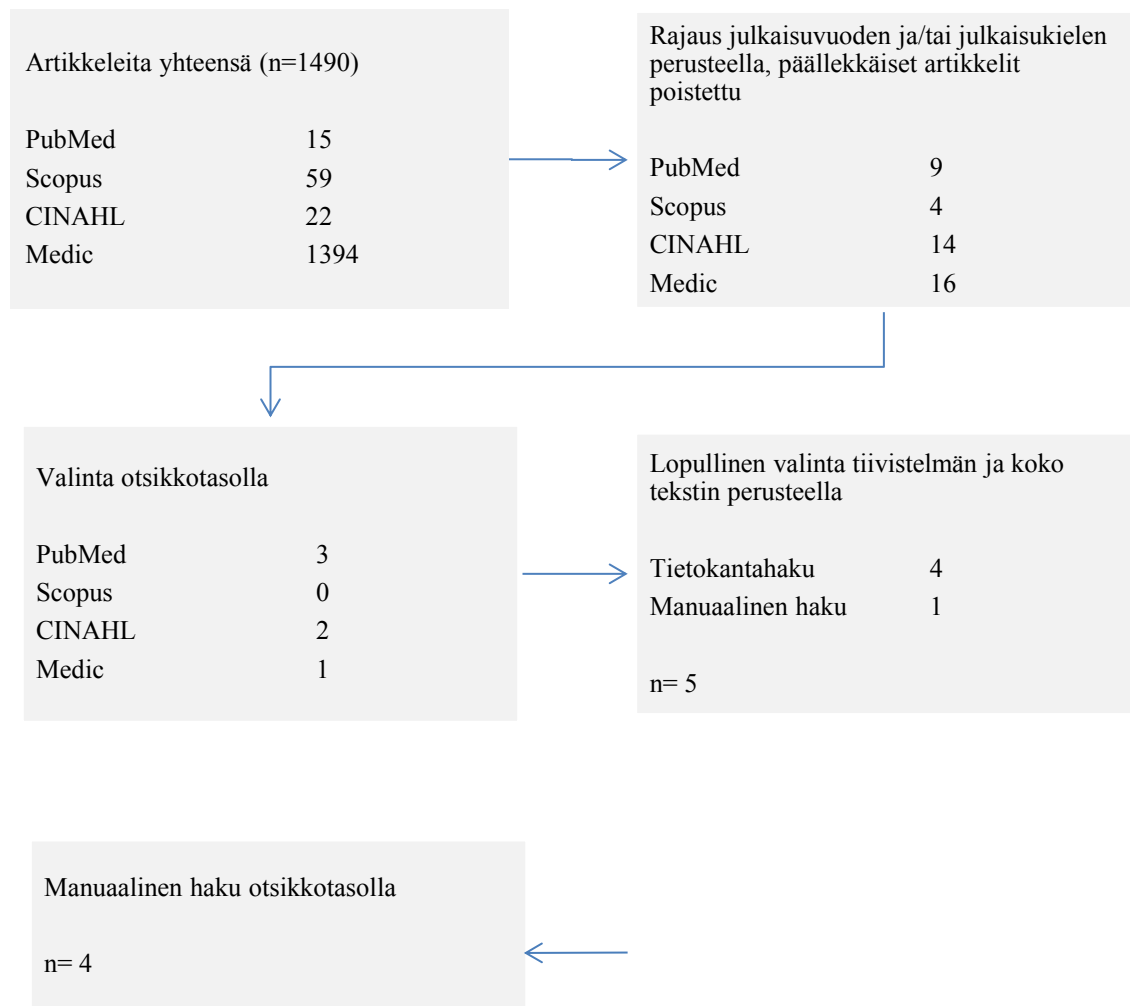
PubMed	Scopus	CINAHL	Medic
”transformational leadership”	”transformational leadership”	”transformational leadership”	transformationaa*
AND	AND	AND	OR
employ*	employe*	employe*	johtam*
AND	AND	AND	OR
well-being*	well-being*	well-being*	työhyvinvoin*

PubMed - viitetietokannassa käytettiin best match- hakua mutta koska se ei tuottanut yhtään tulosta, päädyttiin most recent-hakuun. Tämän lisäksi haku toteutettiin Scopus, CINAHL- ja Medic- viitetietokantoihin. Tuloksista rajattiin pois ennen vuotta 2010 julkaistut artikkelit, sekä artikkelit, jotka eivät olleet vertaisarvioituja suomen- tai englanninkielisiä alkuperäisartikkeleita tai saatavilla vapaasti sähköisessä muodossa. Aineiston valintaa ohjasi tutkimuskysymykseen vastaaminen (Kangasniemi ym. 2013). Ensimmäisessä vaiheessa karsittiin otsikoiden perusteella artikkelit, jotka eivät käsitelleet transformationaalisen johtamisen yhteyttä työyhteisön työhyvinvointiin. Tämän jälkeen luettiin valikoitujen artikkelien tiivistelmät. Tiivistelmän perusteella mukaan valikoidut artikkelit luettiin kokonaisuudessaan.

Tietokantahakujen lisäksi voidaan toteuttaa myös manuaalinen haku, joka on hyvä sisällyttää tutkimukseen mahdollisimman kattavan tiedon saamiseksi (Niela-Vilen & Hamari 2016). Tässä tutkimuksessa tiedonhakua haluttiin täydentää, jotta löydettäisiin myös ne alkuperäisartikkelit, joita ei ole löydettävissä elektronisista tietokannoista. Manuaalinen haku toteutettiin tarkastelemalla kirjallisuuskatsaukseen valittujen artikkelien sekä muiden tutkimusaihetta sivuavien teosten lähdeluetteleja. Manuaalisen haun kautta löytyi yhteensä yksi tutkimusartikkeli, johon tutustumalla selvitettiin, vastaako artikkeli tutkimuskysymykseen. Sisäänotto- ja poissulkukriteereiden tarkastelun sekä päällekkäisyyksien poistamisen jälkeen tiivistelmän ja koko tekstin perusteella mukaan valikoitui viisi vuosina 2010- 2019 julkaistua alkuperäistä, vertaisarvioitua tutkimusta, joissa kuvataan transformationaalista johtamista sekä sen yhteyttä työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkimuksista neljä oli määrällisiä tutkimuksia. Yksi tutkimus oli toteutettu laadullisella me-

netelmällä. Tutkimuksista kolme oli kansainvälisiä tutkimuksia. Suomalaisia tutkimuksista oli kaksi artikkelia.

Tarkempi kuvaus katsaukseen mukaan valikoituneista tutkimuksista on liitteenä (Liite 1).



Kuvio 1. Artikkeleiden valintaprosessi

4.2 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi suoritettiin käyttäen induktiivista sisällön analyysiä. Sisällönanalyysillä on vakiintunut asema hoitotyön tutkimuksessa. Sisällön analyysi on joustava tutkimusmenetelmien suhteen sen soveltuessa sekä laadullisen että määrällisen aineiston analysoimiseen. Induktiivista sisällön analyysiä suositetaan silloin,

kun aiheesta on saatavilla vain vähän tietoa tai tieto on hajanaista (Elo & Kyngäs 2008). Sisällönanalyysi on objektiivinen ja systemaattinen tutkimusmetodi ilmiön kuvaamiseen ja määrittämiseen (Kyngäs ym. 2011). Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan etsien yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tiivistäen ja tuoden esiin keskeisiä teemoja ja käsitteitä aiheesta. (Elo & Kyngäs 2008, Kyngäs ym. 2011). Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan luoda toistettavia ja päteviä päätelmiä. Sen tarkoituksena on tuottaa uusia näkemyksiä ja esitellä käytännön ohjeita. Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa laajaa ja tiivistä tietoa aiheesta (Elo & Kyngäs 2008).

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla aineisto läpi useaan kertaan. Aineistosta etsittiin merkityksellisiä ilmauksia, jotka vastaisivat tutkimuskysymykseen ja poimittiin tutkimuskysymysten mukaiset tulokset. Näistä pyrittiin etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja näistä nousevia teemoja. Analyysiä jatkettiin luokittelemalla ja ryhmittelemällä samankaltaiset tulokset ja antamaan niille niiden sisältöä kuvaavat nimet. (Elo & Kyngäs 2008.) Lopuksi eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä pyrittiin muodostamaan looginen kokonaisuus eli synteesi (Niela-Vilen & Hamari 2016).

5 TULOKSET

Transformationaalinen johtaminen nähtiin johtamiskäytäntönä, jossa merkittävässä roolissa ovat johtamiselta edellytettävät käytännöt sekä transformationaalisen johtamisen vaikutukset työntekijöissä ja työyhteisössä. (Kara 2017, Kvist, 2013, Vesterinen 2012). Transformationaalisen johtamisen yhteys työyhteisön työhyvinvointiin voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Työntekijänäkökulmasta esiin nousee transformationaalisen johtamisen vaikutus työssä viihtymistä ja työntekijän voimavaroja lisäävänä tekijänä. Työyhteisötasolla transformationaalisen johtamisen vaikutukset tulevat esiin joko yksilöä tai koko työyhteisöä koskien transformationaalisen johtamisen lisätessä esimerkiksi koko työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta (Kvist ym. 2013). Johtamisen näkökulmasta nousee esiin johtajan kyky toteuttaa transformationaalista johtamista olemalla motivoiva, osallistava ja uskottava johtaja.

5.1 Transformationaalinen johtaminen hoitohenkilökunnan näkökulmasta

Edellä mainittua oletusta transformationaalisen johtamistyylin yhteydestä työhyvinvoinnin edistämiseen tukee myös Perkon (2017) tutkimus. Perkon tutkimus korostaa vuorovaikutussuhteiden merkitystä. Transformationaalinen johtaminen on ihmiskeskeistä johtamista, joka keskittyy ihmissuhteiden ja keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Transformationaalinen johtaminen vähentää työntekijöiden masennusriskiä tukemalla työntekijöiden henkilökohtaisia ja psykososiaalisia voimavaroja (Perko 2017). Transformationaalinen johtaja pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden työmäärään sekä määrittelemään työn vaatimukset kohtuullisiksi. Vastaavasti työntekijöillä on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa työnsä itsenäisesti ja saada työstään palautetta. Perkon (2017) tutkimuksessa korostettiin erityisesti työssä koettun merkityksellisyyden, ammatillisen pystyvyysuskon sekä työasioiden vähäisen miettimisen vapaa-ajalla välittävää merkitystä transformationaalisen johtamisen ja masennusoireiden välisessä yhteydessä. Perkon mukaan johtajien on mahdollista tukea työntekijöiden hyvinvointia esimerkiksi osoittamalla, että työajan ulkopuolella on hyvä jättää työhön liittyvät kysymykset syrjään (Perko 2017). Voimaannuttavan johtamistyylin

ansioista transformationaalinen johtaminen ennaltaehkäisee uupumusta ja lisää hoito-henkilökunnan halukkuutta pysyä työpaikassa. Hoitohenkilökunnan osallistamisella on todettu olevan vaikutusta myös henkilökunnan toistuvien poissaolojen ja rekrytointitarpeen vähenemiseen (Vesterinen 2012). Esimiehen oikeudenmukaisuus, kunnioittavuus ja puolueeton sekä tasapuolinen kohtelu lisää työssä viihtymistä ja on merkityksellistä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi (Perko 2017). Transformationaalinen johtaminen on innostavaa ja motivoivaa sekä työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet huomioivaa johtamista. Voidaan siis todeta, että transformationaalisella johtamistyyllillä on selkeä positiivinen yhteys työhyvinvoinnin edistämiseen. (Kara 2017, Kvist, 2013, Vesterinen 2012).

5.2 Transformationaalinen johtaminen työyhteisön näkökulmasta

Transformationaalisella johtamistyyllillä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä työilmapiiriin ja työolosuhteisiin monin eri tavoin (Kvist 2012; Vesterinen 2012). Tutkimustulosten mukaan transformationaalisen johtamisen on todettu olevan ryhmähenkeä edistävää johtamista (Kvist ym. 2013, Kara 2017). Transformationaaliselle johtamistyyllille ominaiset piirteet, kuten tunneäly ja tavoitteiden selkeä määrittely ja ilmaiseminen vaikuttavat työyhteisötasolla vahvistaen henkilöstön luovuutta ja ryhmäidentiteettiä sekä työyhteisön yhtenäisyyttä (Kara 2017, Vesterinen 2012). Kvistin (2013) tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtamistyyli edellyttää hoitotyön johtajan ja hoitohenkilöstön välistä tiivistä ja aktiivista yhteyttä sekä johtajan antamaa tunnustusta ja arvostusta mikä vahvistaa myös koko tiimin yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. (Kvist ym. 2013). Hoitotyön johtajien johtamistyyli vaikuttavat hoitotyöhön, henkilökuntaan sekä organisaation ja sen toimintaan heijastuen joka suoraan tai epäsuorasti myös hoitotyön laadun paranemiseen. Tutkimusten mukaan johtajat, jotka käyttivät informoivaa, rohkaisevaa ja vastuuta jakavaa sekä tukea antavaa johtamistyyliä, loivat positiivisen työpaikkakulttuurin sekä edistivät henkilökunnan sitoutumista, voimaantumista ja työtyytyväisyyttä (Kara 2017; Kvist 2013; Vesterinen 2012).

5.3 Transformationaalinen johtaminen johtamisen näkökulmasta

Vesterisen tutkimuksen mukaan transformationaalisen johtamiseen liitetään erilaisia johtamistyyplejä, joita ovat esimerkiksi demokraattinen, keskusteleva, välittävä tai tunneälykäs johtaminen, joille kaikille yhteistä on vuorovaikutussuhteiden merkityksellisyys. Demokraattinen johtaminen lisää työntekijän kokemusta pystyvyydestä ja vahvistaa luottamusta ja sitoutumista johtajan ja työntekijöiden välillä. Keskusteleavan johtamisen on todettu olevan yksi transformationaalisen johtamistyylin merkittävimmistä osa-alueista. Johtaja huomioi alaistensa mielipiteet keskustelemalla kunnioittavasti ja tasavertaisesti heidän kanssaan, mikä lisää sitoutumista ja työmotivaatiota mutta myös ennaltaehkäisee ristiriitojen ja väärinkäsitysten syntymistä. Välittävä johtaminen luo työpaikalle kulttuurin, jossa erilaisuus hyväksytään ja monimuotoisuus nähdään voimavarana. Johtajan vastuulla on löytää henkilökuntaa yhdistäviä ja yhteishenkeä voimistavia asioita (Vesterinen, 2012).

Kelloway ym.(2012) on todennut tutkimuksessaan johtajan käyttäytymisellä ja johtamistyyllillä olevan selkeä yhteys työyhteisön hyvinvointiin (Kelloway 2012). Transformationaaliselle johtamiselle on ominaista positiiviset johtamistoimet, esimerkiksi päivittäisiin vuorovaikutustilanteisiin yhdistetyt työntekijöiden kiittäminen, kannustaminen ja palautteen antaminen. Nämä lisäävät Kellowayn mukaan yksilöllistä hyvinvointia. Kelloway ym. toteavat päivittäisten johtamistoimien olevan konkreettisia ja helposti toteutettavissa. Vesterinen (2013) nostaa tutkimuksessaan esiin transformationaalisen johtajan roolin motivoivana ja inspiroivana roolimallina, joka saa työn tuntumaan merkitykselliseltä ja haastavalta.

Transformationaalisella johtamisella todetaan olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisessä suunniteltaessa organisaation toimintatapoja organisatorisia sekä henkilökohtaisia voimavaroja vahvistaviksi (Kara 2017, Perko 2017). Vesterinen (2013) pitää tärkeänä hoitotyönjohtajien kykyä reflektoida omaa johtamistyyliään ja ottaa vastaan palautetta siitä. Tämä antaa heille työkaluja käyttää eri johtamistyyplejä vaihdellen

erilaisissa tilanteissa ja erilaisten työntekijöiden kanssa. (Vesterinen 2013.) Myös Vesterisen (2013) tutkimuksesta nousi esille tarve transformationaalisen johtamiskoulutuksen lisäämiselle. Tutkimuksessaan Vesterinen on todennut kolmasosan hoitotyön johtajista raportoineen tarvitsevansa lisää tietotaitoa käyttääkseen transformationaalisia johtamistaitoja. Tutkimusten mukaan hyvinvoivat johtajat pystyvät toteuttamaan transformationaalista johtamistyyliä työyhteisön positiivisuutta innoittaen ja työyhteisön hyvinvointia edistäen. Vastaavasti muutos on ollut havaittavasti myös negatiiviseen suuntaan johtajan hyvinvoinnin heikentyessä (Kelloway ym.2012, Perko 2017).

6 POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvailla transformationaalisen johtamisen yhteyttä työyhteisön hyvinvointiin. Tutkielman tavoitteena oli kuvata viimeaikaisten tutkimusten perusteella sitä, miten transformationaalinen johtaminen näyttäytyy työyhteisön arjessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittavat yksimielisesti, että transformationaalisella johtamisella on selkeä positiivinen yhteys työyhteisön työhyvinvointiin (Kara 2017, Kelloway, Kvist 2013, Perko 2017, Vesterinen 2012).

6.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksessa tarkasteltiin transformationaalisen johtamismenetelmän yhteyttä työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkimustulosten mukaan merkittävin positiivinen yhteys transformationaalisella johtamisella nähdään olevan työyhteisön ilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen (Kara 2017, Kvist 2013, Vesterinen ym. 2012). Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa. Transformationaalisen johtamistyylin on todettu muun muassa lisäävän työyhteisön työtyytyväisyyttä ja vähentävän sairauspoissaoloja. (Elshout ym. 2013). Aiempi tutkimus on osoittanut, että transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä hoitohenkilökunnan työhön sitoutumiseen (Bass & Avolia 1994, Judge 2006), työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin (Akerjordet & Severinson 2008) sekä muihin työssä viihtymistä lisääviin tekijöihin (Tomey 2009). Sama voitiin todeta myös tässä tutkimuksessa sillä transformationaalinen johtaja nähdään motivoivana ja inspiroivana roolimallina, joka saa työn tuntumaan merkitykselliseltä ja haastavalta sekä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työhön (Vesterinen 2013). Aiemman tutkimuksen mukaan organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tunne kuulumisesta työyhteisöön, ihmisenä ja ammattilaisena hyväksytyksi tuleminen ja arvostetuksi kokemisen tunne sekä työn mielekkyys. Transformationaalisessa johtamisessa on aiempien tutkimustulosten mukaan kyse henkilöstön inhimillisen osaamisen aktivoimisesta ja tukemisesta, luovuuden ja älykkyyden virittämisestä sekä myönteisten tunnetilojen ja merkityksellisten kokemusten mahdollistamisesta (Kolari 2010). Aiempi tutkimus on

myös osoittanut että transformationaalinen johtaminen mahdollistaa positiivisen työympäristön luomisen tukien ja sitouttaen hoitohenkilökuntaa. Pientenkin työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista edistävien toimenpiteiden parannusten nähdään lisäävän hoitohenkilökunnan aikomusta pysyä työssä. (Brewer ym. 2016).

Tutkimustulosten mukaan transformationaaliselle johtajalle tärkeä ominaisuus on kyky reflektoida omaa johtamistyyliään, mikä mahdollistaa johtamiskäytännön vaihtelun erilaisissa tilanteissa ja erilaisten työntekijöiden kanssa. (Vesterinen 2013.) Transformationaalinen johtaminen tukee ja huomio työntekijöiden henkilökohtaisia, psykososiaalisia voimavaroja (Perko 2017, Bass & Avolia 1994). Tulosten mukaan johtajan tulisi pyrkiä täyttämään henkilöstön perustarpeet mutta hänen tulisi tyydyttää myös heidän persoonallisuuteen liittyviä tarpeita sekä edistää henkilökunnan voimaantumista (Perko 2017, Vesterinen 2012). Tämä vahvistaa aikaisemmissa tutkimuksissa esiin noussutta tunneällyn merkitystä johtamisosaamisessa. Hoitotyön johtajien tulisi olla tietoisia transformationaalisen johtamistyylin mahdollisuuksista osaamisen ja kehittämisen varmistamiseksi jatkokoulutuksen keinoin (Echevarria ym. 2017). Myös aikaisempien tutkimustulosten perusteella transformationaalisen johtamisen edellytys on kyky reflektoida omaa johtamiskäyttäytymistä ja sen vaikutus työntekijöiden merkityskokemuksiin. (Kolari 2010). Kolarin mukaan transformationaalisen johtamiskulttuurin luominen edellyttää vuorovaikutussuhteen osapuolten molemminpuolista tietoisuutta sekä sitoutumista toimintaan, jossa lähtökohtana on erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen. (Kolari 2010).

Transformationaalisen johtamisen on tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan todettu olevan työyhteisön ryhmähenkeä edistävää johtamista (Kvist ym. 2013, Kara 2017), sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä lisäävää johtamista (Kvist ym. 2013, Kara 2017, Vesterinen 2013). Kvistin mukaan transformationaalinen johtamistyyli edellyttää hoitotyön johtajan ja hoitohenkilöstön välistä tiivistä ja aktiivista yhteyttä (Kvist 2013). Tätä tukee myös aiemmissa tutkimuksissa esiin noussut näkemys siitä, että esimiehen oma vastuunottaminen, vastuunjakaminen ja esimerkillisyys koetaan motivoivina ja luottamusta herättävänä. (Bass & Avolia 1994, Kolari 2010). Tässä tutkimuksessa ilmeni, että esimiehen oikeudenmukaisuudella sekä tasapuolisella ja kun-

nioittavalla kohtelulla on tutkimustulosten mukaan todettu olevan työssä viihtymistä lisäävä merkitys. (Perko 2017). Tämä tukee aiempaa tutkimusta, jossa johtajan vahvuutena on todettu olevan ehdoton oikeudenmukaisuus. Johtaja ansaitsee henkilöstönsä luottamuksen vain kohtelemalla kaikkia ehdottoman oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja arvostavasti. (Bass & Avolia 1994, Shields 2010).

Tutkimustulokset osoittavat, että transformationaalisella johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa hoitohenkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Aiempien tutkimustulosten mukaan transformationaalisen johtamistyylin on nähty soveltuvan myös laajemmin terveydenhuollon eri sektoreilla. Esimerkiksi kotisairaanhoidon työntekijöiden johtamisessa transformationaalisen johtamisen on todettu lisäävän kotihoidon henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja parantavan työssä suoriutumista (Lee 2012). Tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajat tarvitsevat lisää koulutusta transformationaalisen johtamistyylin toteuttamiseksi käytännössä. Työyhteisön moninaisuuden ja työntekijöiden erilaisuuden vuoksi transformationaalisen johtamiskoulutuksen lisäämisellä voidaan edistää hoitotyön johtajien osaamista hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa perustuen transformationaalisen johtamistyylin käytännönläheisyyteen ja vuorovaikutuksellisuuteen.

6.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä minkä vuoksi tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää. Tulosten luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, vahvistettavuuden, siirrettävyyden ja seuraamuksellisuuden näkökulmista. (Kyngäs ym. 2011). Tutkimuksen uskottavuutta voidaan vahvistaa valitsemalla oikeat tutkimusmenetelmät ja tuomalla tutkimusaineistosta esiin totuudenmukaisimmat ja luotettavimmat asiat. (Polit & Beck 2011). Lähteiden valinta ja lähdekritiikki ovat keskeinen osa luotettavuuden arviointia. Tieteellisen tutkimuksen tekemisessä saavutetun tiedon tulee olla tarkkaa ja johdonmukaista ja tutkimustulosten totuudenmukaisia. (Elo ym. 2008). Eettisyys ja luotettavuus ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa ja niitä voidaan parantaa tutkimusprosessin

raportoinnin johdonmukaisuudella ja läpinäkyvyydellä (Kangasniemi ym. 2013, Elo ym. 2008). Kirjallisuuskatsauksessa pyritään systemaattisuuteen kuvaten eri vaiheet niin tarkasti, että lukijan on halutessaan mahdollista toistaa ne pystyen arvioimaan jokaisen vaiheen toteutustapaa ja luotettavuutta. (Kangasniemi ym. 2013, Niela-Vilen & Hamari 2016).

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa luotettavuuden kannalta keskeistä on tutkimuskysymyksen selkeä esittäminen ja teoreettinen perustelu (Kangasniemi ym. 2013). Tässä tutkielmassa tutkimuskysymys pyrittiin perustelemaan sekä tieteellisesti että yhteiskunnallisesti. Aiheen rajaaminen pyrittiin suorittamaan siten, että hakutulokset vastasivat tutkimuskysymykseen. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään toteuttamalla tutkimus kirjallisuuskatsauksen ohjeiden mukaisesti kuvaillen sen eri vaiheet tarkasti. Tiedonhakuprosessi toteutettiin ja kuvailtiin mahdollisimman huolellisesti ja siten, että hakuprosessi on toistettavissa. Tutkimusaineisto ja muut kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet ovat tarkkaan valittuja tieteellisiä julkaisuja. Aineistonkeruu rajattiin koskemaan vertaisarvioituja tuloksia. Aineiston ajankohtaisuus pyrittiin varmistamaan rajaamalla aineistonhaku viimeiseen 10 vuoteen. Aineisto on pyritty valitsemaan tutkimuskysymyksen mukaisesti ja löytämään aineiston alkuperäislähde. Viitetietokantojen lisäksi suoritettiin manuaalinen haku tutkimusten lähdeluetteloihin. Tämän voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Aiheen selkeällä rajaamisella sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerien tarkalla määrittelyllä pyrittiin löytämään mahdollisimman laadukkaat ja sopivat tutkimukset vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää analysoitujen tutkimustulosten yksipuolisuus (Kangasniemi ym. 2013). Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen luotettavuuteen on voinut vaikuttaa myös aineiston valinta, jonka tutkija on toteuttanut subjektiivisesti. Tutkijan suorittama subjektiivinen aineiston valinta voi vaikuttaa aineiston kattavuuteen ja tuotetun tiedon yleistämiseen (Kangasniemi ym. 2013). Useamman tutkijan mukanaolo olisi voinut tuottaa monipuolisemman aineiston joista olisi voinut nousta erilaisia tuloksia. Luotettavuutta voi heikentää myös kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen tutkimusten suppea aineisto. Tähän olisi mahdollisesti pystynyt vaikuttamaan rajaamalla

hakua pidemmälle aikavälille, mutta tämän nähtiin toisaalta vaikuttavan luotettavuutta heikentävästi aineiston ajankohtaisuuden kannalta. Hakuprosessin ensimmäisessä vaiheessa hakutulokset käytiin läpi otsikoiden perusteella. Tämä on kuitenkin voinut vaikuttaa luotettavuuteen heikentävästi siten, että sisällöllisesti aiheeseen sopivia tutkimuksia on voinut jäädä pois jos sen ei katsottu vastaavan hakukriteereitä otsikon perusteella. Aihetta käsitteleviä tutkimuksia löytyi paljon mutta oli vaikea löytää alkuperäistutkimuksia, jotka koskivat transformationaalisen johtamisen yhteyttä hoitotyöhön tai transformationaalisen johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkimuksen jokainen vaihe on suoritettu avoimesti hyvän tieteellisen tutkimuksen toimintatapoja noudattaen ja tutkimustulokset on raportoitu rehellisesti.

6.3 Johtopäätökset

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella transformationaalisella johtamisella on selkeä positiivinen yhteys hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseen. Transformationaalinen johtaminen on ihmiskeskeistä johtamista, joka keskittyy työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ja keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Transformationaalinen johtaminen lisää työntekijän psykososiaalisia voimavaroja, motivoi ja sitouttaa sekä edistää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Voimaannuttavan ja osallistavan johtamistyylin ansiosta transformationaalinen johtaminen ennaltaehkäisee uupumusta ja lisää hoitohenkilökunnan halukkuutta pysyä työpaikassa sekä vähentää toistuvia poissaoloja ja rekrytointitarvetta. Transformationaalinen johtaminen lisää myös työssä koettua merkityksellisyyden tunnetta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että transformationaalisella johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa hoitohenkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä työilmapiiriin ja työolosuhteisiin monin eri tavoin. Johtamiskoulutusten lisäämiseen tulisi panostaa hoitotyön johtajien johtamistaitojen vahvistamiseksi kompleksisessa ja muuttuvassa hoitotyön kontekstissa.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Hoitotyön johtajilla on tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta. Hoitotyön johtajien johtamistyyli vaikuttavat henkilökuntaan, hoitotyöhön sekä organisaation toimintaan. Vesterinen (2013) on tutkimuksessaan todennut kolmasosan hoitotyön johtajista raportoineen tarvitsevansa lisää tietotaitoa käyttääkseen transformationaalisia johtamistaitoja. Transformationaalisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä on tutkittu sekä kotimaisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa pääasiassa määrällisillä tutkimuksilla. Tämän kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerit täyttäneet tutkimukset olivat yhtä lukuun ottamatta määrällisiä tutkimuksia, jolloin vastaus tutkimuskysymykseen jäi suppeaksi. Laadullinen tutkimus toisi lisäksi syvyyttä tarkastella transformationaalisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä hoitotyön kontekstissa.

LÄHTEET

- Akerjordet K & Severinsson E (2008) Emotionally intelligent nurse leadership: a literature review study. *Journal of Nursing Management* 16 (5). 565–577.
- Aura O & Ahonen G (2016) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki Talentum Pro.
- Bass BM (1985) From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision. *Organizational dynamics* 18 (3). 19–31.
- Bass BM & Avolio B (1994) Improving Organizational Effectiveness Through transformational Leadership. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Brewer CS, Kovner CT, Djukic M, Fatehi F, Greene W, Chacko TP & Yang Y (2016) Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing* 72 (11). 2879-2893.
- Burns JG (1978) Leadership. New York: Harper & Grow.
- Elo S & Kyngäs H (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1). 107- 115.
- Echevarria IM, Patterson PJ & Krouse A (2017) Predictors of transformational leadership of nurse managers. *Journal of Nurse Management*. 25 (3).167-175.
- Elshout R, Scherp E, van-def Feltz-Cornelis (2013) Understand the link between leadership style, employee satisfaction, absenteeism- a mixed methods design study in a mental health care institution. *Neuropsychiatr Dis Treat*. (9). 823-370.
- Eskola J, Rantanen M & Wallin A (2017) Työhyvinvointia työstä, työyhteisöstä ja elämän tasapainosta: Työhyvinvointiin liitetyt voimavarat ja kuormitustekijät sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinot. Tampere. University Press.
- Gromov A & Brandt T. (2011) Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *LTA* 1/11 65- 83.
- Hakanen J (2004) Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Halava I & Pantzar M (2010) Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Evan julkaisuja. Taloustieto Oy. Helsinki. Yliopistopaino
- Hewko S, Brown P, Fraser K, Wong C & Cummings G (2015) Factors influencing nurse managers' intent to stay or leave: a quantitative analysis. *Journal of Nursing Management*, 2015, 23. 1058-1066
- Judge T, Fluegge Woolf E, Hurst C & Livingston B (2006) Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research. *Organisationspsychologie* 50 (4). 203-214.
- Kangasniemi M, Pietilä A, Utriainen K, Jääskeläinen P, Ahonen S & Liikanen E (2013) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4). 291-301.
- Kara A (2017) Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research . *Journal of occupational health psychology* 22 (3). 381–393.
- Kelloway E, Weigand H, McKee M & Das H (2012) Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1). 107- 117.
- Kolari P (2010) Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Väitöskirja. Tampere. Tampereen Yliopisto.
- Kvist T, Mäntynen R, Turunen H, Partanen P, Miettinen M. Wolf GA & Vehviläinen-Julkunen K (2013) How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes? *Journal of Nursing Management* (21). 152–164.

- Kyngäs H, Kääriäinen M, Elo S, Kanste O & Pölkki T (2011) Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2). 138–148.
- Laaksonen H (2008) Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto
- Laine P (2013) Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot etsimässä. Väitöskirja. Turku. Turun yliopisto.
- Lampi K, Kirves K & Kinnunen U (2015) Työn vaatimusten yhteys unettomuusoireisiin: työasioiden vaikeus välittävänä tekijänä. *Psykologia*, (3). 164-179.
- Lee D (2012) The role of transformational leadership styles in the home health care industry. *Home Health Care Management & Practice*. (24). 169-174.
- Markkula M (2011) Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu, organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Marshall E & Broome M (2016) Transformational leadership in nursing. New York. Springer Publishing Company.
- Niela-Vilén H & Hamari L (2016) Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt M, Axelin A & Suhonen R Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Juvenes Print, Turku
- Nissinen V (2004) Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Perko K (2017) Leadership and Employee Well-Being. A psychological perspective based on resource theories Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Polit D & Beck C (2017) Nursing research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice. 10. Painos. Wolters Kluwer. Philadelphia.
- Seeck H (2012) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Shaughnessy M, Quinn Griffin M, Bhattacharya A, Fitzpatrick J (2018) Transformational Leadership Practices and Work Engagement Among Nurse Leaders. *Journal of Nursing Administration* 48 (11). 574-579.
- Shields C (2010) Transformational Leadership: Working for equity in Diverse Contexts. *Education Administration Quarterly*. 46 (4). 558-589.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2009) Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009- 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:(18). Helsinki. Yliopistopaino. PDF-dokumentti. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/69908/browse?type=title/> Luettu 8.4.2019
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2015) Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:(16): Helsinki. Yliopistopaino. PDF-dokumentti. <https://stm.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-00-3573-0> Luettu 13.4.2019
- Suhonen R Axelin A & Stolt M (2016) Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa: Stolt M, Axelin A, & Suhonen R. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku. Juvenes Print.
- Sydänmaanlakka P (2004) Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Talentum, Karisto Oy.
- Tomey AM (2009) Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management* 17 (1). 15–25.
- Työterveyslaitos (2009) www-dokumentti. <https://www.ttl.fi/> Ei päivitystietoa. Luettu 1.4.2019
- Vesterinen S (2013) Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulu. Oulun Yliopisto

Vesterinen S, Isola A & Paasivaara L (2009) Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management* (17). 503–509

LIITE 1

Yhteenvedo kirjallisuuskatsauksessa mukana olevista artikkeleista

Tutkija, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuskohde ja aineisto	Keskeiset tulokset
Kara, A. 2017 Yhdysvallat Transformational leadership and employee well-being	Tutkia edistääkö transformationaalinen johtaminen työntekijöiden hyvinvointia	Kirjallisuuskatsaus (N=44 tutkimusta)	Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa välillisesti työntekijöiden hyvinvointia edistävästi
Perko, K. 2017 Suomi Leadership and employee well-being: A psychological perspective based on resources.	Selvittää johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin suhdetta psykologisesta näkökulmasta	Kyselytutkimus Kunnalliset, eri aloen, mukaan lukien hoitoalan työntekijät (N= 625)	Lähijohtaminen voi vähentää työntekijöiden riskiä masennusoireiden kehittymiseen tukemalla työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja, erityisesti ammatillisen pystyvyysuskon, työn koetun merkityksellisuuden ja (vähäisen) työn vatvomisen välittävä merkitys transformationaalisen johtamisen ja masennusoireiden välisessä yhteydessä
Vesterinen, S. 2013 Suomi Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria	Kuvata ja analysoida, mitä ovat hoitotyön osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria terveyskeskusten vuodeosastoilla	Monimenetelmä; Systemaattinen kirjallisuuskatsaus (N=45 julkaisua), haastattelu (N=34), kyselylomake (N=252)	Johtamistyyli vaikuttivat yhteistyöhön, työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, työyksikön toimintaan ja kehittämistyöhön sekä organisaation ilmapiiriin. Tärkeimpänä johtamistyylinä osastonhoitajat raportoivat visionäärisen johtamistyylin.
Kelloway, E 2012 Yhdysvallat Positive leadership and employee well-being.	Tutkia positiivisen johtamiskäyttäytymisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välistä yhteyttä	Kyselylomake (N=454)	Positiivisella ja transformationalisella johtamisella on selkeä yhteisvaikutus työntekijöiden hyvinvointiin
Kvist, T 2013 Suomi How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes?	Tutkia sairaanhoitajien ja potilaiden näkemyksiä ja selvittää kuinka vetovoimaisia suomalaiset sairaalat ovat mitattuna transformationaalisen johtamisen perusteella	Kyselylomake (N=potilaat 2566 N=hoitohenkilökunta 1151)	Sairaanhoitajat raportoivat korkeasta työtyytyväisyydestä. Hoitotyön johtajien työn tuntemus oli vähäistä.